



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**FERNANDO CENTENO LEISTNER**

**Avaliação de Desempenho das Unidades da Matriz da CAIXA  
Econômica Federal: a Experiência da Ferramenta AvCAIXA,  
Desafios e Oportunidades**

Brasília  
2013

**FERNANDO CENTENO LEISTNER**

**Avaliação de Desempenho das Unidades da Matriz da CAIXA  
Econômica Federal: a Experiência da Ferramenta AvCAIXA,  
Desafios e Oportunidades**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Evaldo José Bazeggio

Brasília  
2013

**FERNANDO CENTENO LEISTNER**

**Avaliação de Desempenho das Unidades da Matriz da CAIXA  
Econômica Federal: a Experiência da Ferramenta AvCAIXA,  
Desafios e Oportunidades**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Evaldo José Bazeggio

Brasília, 18 de novembro de 2013.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

Para Joana

Pelo amor e paciência.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos colegas da GEARE - Gerência Nacional de Avaliação de Resultados pela acolhida na capital do país e ao professor Evaldo Bazeggio pela disposição para orientar este trabalho.

O general que domina a arte da guerra é o árbitro do destino do povo e dos rumos da vitória.

Sun Tzu – A arte da guerra

## RESUMO

Este trabalho aborda a adoção da ferramenta denominada AvCAIXA para a avaliação de desempenho das unidades da Caixa Econômica Federal, descrevendo e analisando especificamente a experiência no âmbito das unidades da matriz da instituição. Destaca o alinhamento do modelo adotado com o referencial teórico do Balanced Scorecard. Observa, ainda, o significativo alinhamento da ferramenta com o Plano Estratégico CAIXA. Descreve o processo e as dificuldades encontradas na implantação do AvCAIXA. Analisa a formulação de indicadores e seus paradigmas. Evidencia as potencialidades e os desafios do uso da ferramenta e sua contribuição para os resultados da empresa, indicando a possibilidade de se introduzir mudanças conceituais e culturais com sensíveis reflexos no desempenho das unidades. O trabalho conclui que a experiência do AvCAIXA proporcionou um espaço aberto para discussões estruturadas sobre indicadores e metas, fomentando uma cultura organizacional voltada para resultados sustentáveis com a adoção de uma ferramenta alinhada com as melhores práticas do mercado.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Planejamento estratégico. Indicadores de desempenho. Balanced scorecard.

## **ABSTRACT**

This paper deals with the adoption of a tool named AvCAIXA for performance evaluation of the Caixa Econômica Federal departments, describing and analysing the experience within the headquarters. It highlights the closer alignment with the theoretical framework of the Balanced Scorecard. It also notes the significant alignment of the AvCAIXA with CAIXA's Strategic Planning. It describes the process and the difficulties faced during the implementation of AvCAIXA. It analyses the formulation of performance indicators and their paradigms. It shows the potential and challenges of using the tool and its contribution to business results, indicating the possibility of cultural changes with sensitive results on the performance of the departments. It concludes that the adoption of AvCAIXA provided a good environment for high-level discussions about indicators and targets, fostering a corporate culture focused on sustainable results.

**Key words:** Performance evaluation. Strategic planning. Performance indicators. Balanced scorecard.



## LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

Figura 1 – Página de abertura do AvCAIXA .....	13
Figura 2 – Alinhando e focalizando os recursos na estratégia .....	15
Figura 3 - Mapa estratégico CAIXA.....	16
Figura 4 - Estrutura do AvCAIXA para as unidades da matriz .....	19
Figura 5 - Fluxograma da formulação de indicadores do AvCAIXA módulo matriz ...	34
Gráfico 1 - Objetivos Empresariais distribuídos por perspectiva (quantidade) .....	17
Gráfico 2 - Congruência dos objetivos empresariais e indicadores do AvCAIXA .....	18
Quadro 1 - Quadro 1 - Descrição dos ativos intangíveis .....	23
Quadro 2 - Os 7 pecados capitais da mensuração de desempenho.....	30
Quadro 3 - Propriedades dos indicadores de desempenho .....	35
Quadro 4 - Estrutura para formulação dos indicadores do AvCAIXA .....	36

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 UMA VISÃO DA FERRAMENTA AVCAIXA.....</b>	<b>12</b>
1.1 O módulo matriz e o alinhamento com o mapa estratégico .....	14
1.2 Descrevendo o pilar desempenho .....	18
1.3 A importância do pilar gestão .....	21
1.4 A formação da nota final.....	27
<b>2 ASPECTOS RELEVANTES PARA A FORMULAÇÃO DE INDICADORES .....</b>	<b>29</b>
2.1 Paradigmas a observar na formulação de indicadores .....	31
2.2 Estabelecendo os indicadores para o AvCAIXA .....	33
<b>3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA EXPERIÊNCIA AVCAIXA.....</b>	<b>38</b>
3.1 Resultados do AvCAIXA e perspectivas da ferramenta.....	39
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A – Entrevista com o gestor da ferramenta AvCAIXA .....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO A – Matriz de correlação exemplificativa dos objetivos empresariais com os indicadores do AvCAIXA.....</b>	<b>45</b>

## INTRODUÇÃO

Os bancos públicos assumiram o protagonismo na recente ascensão da nossa economia. Liberação de grandes volumes de crédito para famílias e empresas, execução de programas sociais e habitacionais do Governo Federal e as recentes iniciativas de cortes das taxas de juros praticadas são fatores que contribuem para a manutenção do ritmo da economia e o fortalecimento do mercado interno.

Visando fortalecer este papel, a CAIXA Econômica Federal reformulou o seu planejamento estratégico para o decênio 2012 – 2022, estabelecendo a seguinte visão de futuro: “Estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas”.

Para tanto, buscar-se-á o seguinte posicionamento estratégico: ser o banco da nova classe média, ser o banco das micro e pequenas empresas e, ainda, ser o principal banco do setor público. O novo mapa estratégico vem sendo disseminado entre empregados e gestores nos diversos níveis da organização.

Coube à unidade de avaliação de desempenho propor e implementar metodologia, métricas e indicadores de avaliação de desempenho das unidades, considerando resultados econômico-sócio-ambientais, relações internas e de nível de execução dos planos operacionais. E, ainda, monitorar e avaliar o resultado de segmentos, produtos e serviços e de Unidades.

Para tanto, foram realizadas discussões focadas na avaliação de modelos de desempenho já utilizados, bem como na elaboração de uma nova metodologia de apuração da performance das unidades da Matriz, Rede e Filiais.

Com base nas referidas discussões, aprovou-se uma nova metodologia de avaliação de desempenho das unidades da CAIXA para entrar em vigor a partir de janeiro de 2012. O novo modelo traz uma ferramenta única de gestão, denominada AvCAIXA, e permite uma visão geral sistêmica da performance das unidades.

O modelo conceitual utilizado é o BSC – Balanced Scorecard, com o monitoramento dos seguintes módulos: indicadores vinculados ao planejamento

estratégico, desempenho das unidades da matriz; desempenho das filiais e desempenho da rede.

Tendo em vista o advento da nova metodologia de avaliação de desempenho e o inédito alinhamento dos diversos níveis da organização numa mesma ferramenta, faz-se necessária uma avaliação da recente experiência, desafios e oportunidades, notadamente para as áreas estratégicas da empresa situadas na matriz.

O objetivo do presente trabalho é descrever e analisar a ferramenta de avaliação de desempenho – AvCAIXA, verificando possibilidades de aperfeiçoamento do módulo destinado às unidades da matriz. O trabalho tem, ainda, como objetivos específicos: explicar a concepção do atual modelo de avaliação de desempenho da CAIXA Econômica Federal e seu fundamento no Balanced Scorecard, inserindo o referencial teórico ao longo da apresentação da ferramenta; descrever de forma analítica a estrutura do AvCAIXA; verificar as principais dificuldades na implantação da ferramenta nas unidades da matriz e indicar benefícios obtidos com o novo modelo.

Para alcançar os objetivos propostos procedeu-se a revisão bibliográfica sobre avaliação de desempenho, formulação de indicadores e Balanced Scorecard. Utilizou-se, ainda, o método de pesquisa qualitativa por meio de entrevista com o gestor da ferramenta.

O capítulo inicial apresenta uma visão geral da ferramenta AvCAIXA e os fundamentos conceituais necessários à incursão pretendida em relação ao tema, trazendo fundamentos da abordagem do Balanced Scorecard propostos por Kaplan e Norton. No segundo capítulo são evidenciados aspectos relevantes para a formulação de indicadores e sua aplicação no AvCAIXA. Por fim, o terceiro capítulo apresenta os desafios e oportunidades a partir da ferramenta AvCAIXA, destacando as impressões do gestor coletadas em pesquisa qualitativa por meio de entrevista; sobrevivendo, após, as considerações finais sobre o tema.

## **1 UMA VISÃO DA FERRAMENTA AVCAIXA**

Inteiramente controlada pelo governo federal, a Caixa foi criada em 1861 e atualmente está subordinada ao Ministério da Fazenda. Opera na maioria dos municípios do país por meio de uma vasta rede de distribuição, que compreende agências, postos de atendimento, lotéricas e correspondentes bancários. Além de atuar como banco de varejo e gestora de recursos, a instituição desempenha importante papel nas políticas públicas, implementando ações governamentais de habitação, saneamento e infraestrutura. No primeiro trimestre de 2013, tinha 94.406 funcionários.

A arquitetura organizacional da CAIXA compreende três subsistemas com responsabilidades definidas de forma a estabelecer os limites organizacionais, visando eficiência, eficácia e efetividade dos macroprocessos. A estrutura é composta por Unidades de Matriz, Filiais e Unidades de Rede, observando a clareza nos relacionamentos internos, de modo a evitar-se a imprecisão ou a sobreposição de atividades.

A matriz possui a representação dos macroprocessos que sustentam as atividades da CAIXA, sendo responsável pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados. As Diretorias Executivas, Superintendências Nacionais e Gerências Nacionais são exemplos de unidades do subsistema matriz.

As filiais, por sua vez, são unidades que operacionalizam as competências vinculadas do subsistema matriz com presença física junto ao negócio. Representam braços operacionais distribuídos nos diversos estados da federação com atuação, via de regra, no âmbito regional.

Finalmente, as unidades de rede representam a face mais conhecida do banco para o grande público. São as agências e as Superintendências Regionais responsáveis pelo atendimento aos clientes da CAIXA e pela realização de negócios.

O AvCAIXA é um instrumento de gestão que permite uma visão ampla da performance das unidades por meio do monitoramento dos módulos matriz, filiais e rede, conforme apresentado na figura 1, a seguir.

Figura 1 – Página de abertura do AvCAIXA



Fonte: AvCAIXA.

A ferramenta contempla, ainda, um módulo destinado ao planejamento estratégico que se encontra em fase de desenvolvimento.

A ferramenta AvCAIXA está estruturada nos pilares de acompanhamento: Desempenho, Gestão e Itens Estratégicos. O pilar Desempenho, por sua vez, é dividido em Resultado Negocial e Resultado Financeiro. O conceito e a estrutura dos referidos pilares é distinta para os módulos matríz, filiais e rede.

Para as unidades da rede, o Resultado Negocial refere-se ao monitoramento de itens direcionados ao relacionamento com os clientes e ao acompanhamento dos volumes de negócios, evidenciando a importância do alcance dos objetivos de participação de mercado, expansão de base e foco ao cliente. O Resultado Financeiro, por sua vez, refere-se às expectativas financeiras dos negócios realizados por cada unidade.

O Resultado Negocial das filiais busca acompanhar os resultados das atribuições específicas de cada unidade, evidenciando seu esforço operacional e sua contribuição direta para a empresa. Já o Resultado Financeiro, refere-se à materialização financeira das expectativas da CAIXA, ainda que não diretamente atribuídas ou executadas pelas filiais, partindo da premissa de que todos trabalham para o alcance do resultado esperado pela empresa.

Finalmente, o Resultado Negocial para as unidades da matríz é dividido em Indicadores Específicos, que se referem ao acompanhamento das atribuições previstas para cada unidade, evidenciando as suas responsabilidades e importância estratégica na organização, e Entregas, que se referem às iniciativas estratégicas e

prioridades estipuladas por cada vice-presidência. O Resultado Financeiro atribuído às unidades da matriz é, em regra, o resultado operacional da CAIXA.

O pilar Gestão refere-se a itens que servem como suporte aos negócios das unidades e, de forma a garantir seu monitoramento e alcance, estão direcionados à gestão dos líderes das áreas.

Os Itens Estratégicos são idênticos nos três módulos e apresentam indicadores relacionados diretamente aos objetivos empresariais elencados no plano estratégico da organização. Os itens estratégicos podem ser alterados ao longo do período avaliativo, conforme determinação expressa da alta administração.<sup>1</sup>

### **1.1 O módulo matriz e o alinhamento com o mapa estratégico**

O início da utilização do módulo matriz do AvCAIXA para a avaliação de desempenho foi muito importante, pois os objetivos deste subsistema da organização foram mensurados na mesma ferramenta da rede de atendimento pela primeira vez, evidenciando, assim, o alinhamento necessário entre os diversos níveis da instituição.

Algumas empresas, segundo Kaplan e Norton (2006, p. 2):

São compostas por maravilhosas unidades de negócio, cada uma delas reunindo executivos altamente treinados, experientes e motivados. Mas os esforços das várias unidades de negócio não estão alinhados entre si. Na melhor das hipóteses, as unidades de negócio não interferem umas nas outras e o desempenho da corporação é igual à soma do desempenho de cada unidade de negócio, menos o custo da administração central. O mais provável, contudo, é que as diferentes unidades de negócio desenvolvam atividades conflitantes envolvendo clientes comuns ou recursos compartilhados, ou que percam oportunidades de desempenho ainda melhor, por não conseguirem coordenar suas ações. Como consequência, o resultado final fica muito aquém do que poderia ser alcançado se elas trabalhassem juntas.

A importância do alinhamento e o desafio da gestão também são destacados por Berge (2005, p. 268) em seu estudo específico sobre as organizações públicas:

---

<sup>1</sup> Atualmente, os itens estratégicos são: Expansão de Base, que considera a abertura líquida de contas de pessoas físicas e jurídicas; contratações do Programa Minha Casa Minha Vida, considerando o público com renda de 0 a 3 salários mínimos e, por fim, contratações do programa de Microcrédito Produtivo Orientado. Os referidos itens, embora com alguns ajustes, são idênticos desde o período avaliativo de 2012.

O planejamento em nível estratégico apresenta dois propósitos centrais, quais sejam, a concentração e direcionamento das forças internas à organização, e a análise ambiental com vistas à sua adaptação aos desafios emergentes.[...] Sabe-se que a adição de valor decorre da transformação, que, por sua vez, se processa essencialmente no plano operacional. Daí um dos mais significativos desafios de gestão – conceber um sistema gerencial capaz de traduzir os elementos gerais da estratégia em ações específicas compreensíveis aos integrantes da base. É de se acentuar que essa “comunicação” entre os níveis estratégico e operacional reveste-se de elevado grau de precariedade, sobretudo em razão dos diferentes enfoques de compreensão dos fenômenos organizacionais.

Ainda abordando o tema do alinhamento, Kaplan e Norton (2000, p. 18) afirmam que a “estratégia bem elaborada e bem compreendida é capaz de produzir avanços extraordinários não lineares no desempenho, por meio da convergência e da consistência dos recursos limitados da organização”.

Neste sentido, o *balanced scorecard* permite que as empresas focalizem e alinhem suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da empresa, conforme apresentado na figura 2, abaixo.

Figura 2 – Alinhando e focalizando os recursos na estratégia



Fonte: adaptado pelo autor de Kaplan e Norton (2000, p. 19).

Kaplan e Norton (2000, p. 18) ensinam que cada empresa aborda o desafio à sua própria maneira, em ritmos e sequências diferentes. Porém, identificam-se cinco princípios comuns, que são chamados de princípios da organização focalizada na estratégia, a saber: traduzir a estratégia em termos



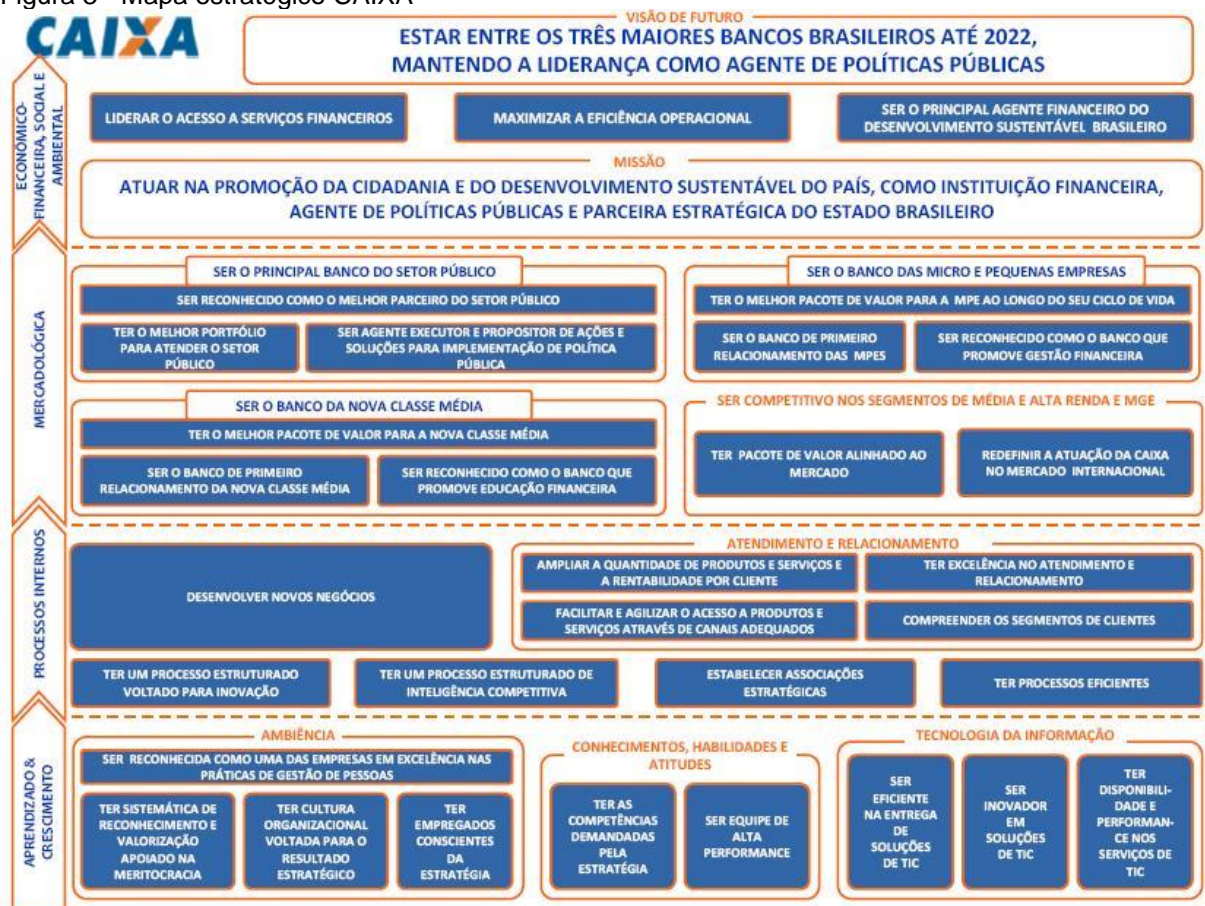
operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo e, por fim, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Segundo Bergue (2005, p. 268):

Não há, portanto, um modelo de planejamento ideal passível de utilização generalizada para qualquer tipo de organização; constituindo, sim, um processo cíclico, de construção essencialmente interior, intensamente integrado ao ambiente, e orientado para o desenvolvimento gerencial.

Destarte, o módulo matriz da ferramenta AvCAIXA se apresenta como a solução construída para preencher o hiato existente entre os objetivos imediatos das unidades do subsistema da matriz e o mapa estratégico CAIXA apresentado na figura 3, abaixo.

Figura 3 - Mapa estratégico CAIXA

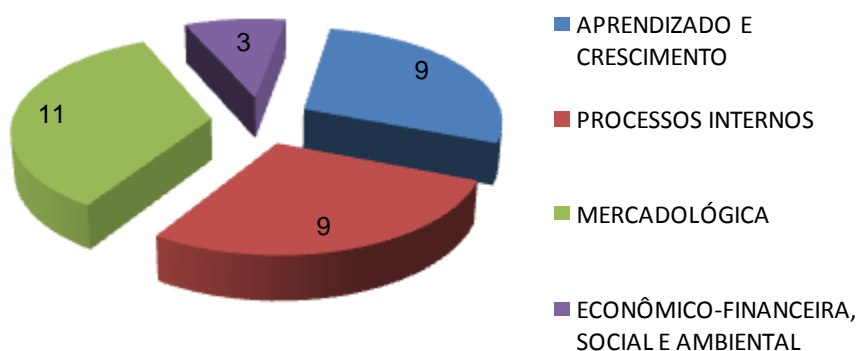


Fonte: Intranet CAIXA.

O módulo matriz do AvCAIXA busca conectar o *balanced scorecard* do maior nível hierárquico, desenvolvido no âmbito estratégico, com as unidades organizacionais descentralizadas, criando alinhamento e sinergia em toda a empresa, que é o segundo princípio da organização focalizada na estratégia.

O mapa estratégico CAIXA conta com 32 objetivos empresariais, distribuídos em quatro perspectivas, conforme o gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 - Objetivos Empresariais distribuídos por perspectiva (quantidade)



Fonte: elaborado pelo autor.

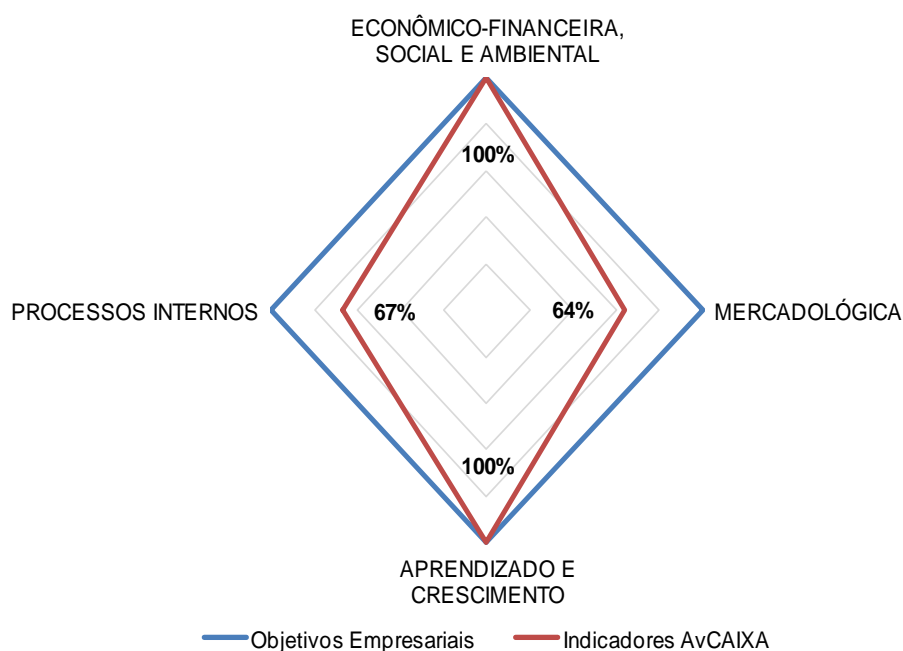
No âmbito deste trabalho desenvolveu-se também um estudo com o objetivo de verificar a representatividade dos indicadores do módulo matriz do AvCAIXA em relação aos objetivos empresariais elencados no Mapa Estratégico. O resultado está expresso na matriz de correlação exemplificativa constante no Anexo A, indicando significativa representatividade, notadamente nas perspectivas “Econômico-Financeira, Social e Ambiental” e “Aprendizado e Crescimento”. Ao comparar os objetivos empresariais com os indicadores do AvCAIXA para as unidades da matriz, apura-se uma correlação de 78%. Ou seja, dos 32 objetivos empresariais, 25 têm pelo menos um indicador correspondente na ferramenta.

O Anexo A apresenta uma matriz de correlação, listando os objetivos empresariais e o indicador do AvCAIXA correspondente. A lista não é exaustiva, limita-se a apresentar apenas um indicador do AvCAIXA para cada objetivo. O indicador “Abertura de novas agências”, por exemplo, está relacionado diretamente ao objetivo empresarial “Facilitar e agilizar o acesso a produtos e serviços através de canais adequados”, entretanto, existem outros indicadores do AvCAIXA relacionados ao mesmo objetivo empresarial.

A matriz do Anexo A também demonstra que as perspectivas “Processos Internos” e “Mercadológica” não tiveram seus objetivos empresariais vinculados

contemplados de forma plena com um indicador correspondente na ferramenta AVCAIXA. A congruência entre os objetivos empresariais e os indicadores do AvCAIXA para as unidades da matriz está disposta no radar, conforme gráfico 2, abaixo.

Gráfico 2 - Congruência dos objetivos empresariais e indicadores do AvCAIXA



Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se que as perspectivas “Processos Internos” e “Mercadológica” apresentam correlação de 67% e 64%, respectivamente, entre os objetivos empresariais e a os indicadores do AvCAIXA. Ou seja, alguns objetivos empresariais vinculados a essas perspectivas não foram contemplados com um indicador correspondente na ferramenta AvCAIXA.

## 1.2 Descrevendo o pilar desempenho

Conforme já mencionado, o AvCAIXA está estruturado nos pilares de acompanhamento: Desempenho, Gestão e Itens Estratégicos. Cada módulo, entretanto, apresenta as especificidades necessárias para a composição da avaliação de desempenho de cada subsistema. A estrutura do AvCAIXA para as unidades da matriz é apresentada na figura 4, a seguir.

Figura 4 - Estrutura do AvCAIXA para as unidades da matriz

Nome da Unidade				Nota Final					
	Objetivo	Realizado	Peso	%		Objetivo	Realizado	Peso	%
Desempenho					Itens Estratégicos				
Resultado Negocial					Expansão de Base				
Indicadores Específicos					MCMV				
Entregas					Microcrédito				
Plano Executivo CAIXA						Objetivo	Realizado	Peso	%
Ações de Curto Prazo									
Indicação do VP									
Resultado Financeiro									
					Gestão				
					GOR - Gestão Qualificada de Recursos				
					Atendimento				
					SAC				
					Ouvidoria				
					Apuração de Responsabilidade				
					Pessoas				
					Capacitação				
					SIPON				
					PCMSO				
					IHE				
					Matriz de Conformidade				

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado da ferramenta AvCAIXA.

No módulo matriz, o pilar Desempenho é dividido em Resultado Negocial e Resultado Financeiro. O Resultado Negocial, por sua vez, é dividido em Indicadores Específicos, que se referem ao acompanhamento das atribuições previstas para cada unidade, evidenciando as suas responsabilidades e importância estratégica na organização, e Entregas, que se referem às iniciativas estratégicas e prioridades estipuladas por cada vice-presidência.

Os Indicadores Específicos apuram objetivos das atribuições específicas de cada unidade, determinadas pelo manual normativo OR005<sup>2</sup>, evidenciando suas responsabilidades na organização.

Na formulação de indicadores para o referido bloco, buscou-se ao máximo o estabelecimento de objetivos de cunho finalístico e não a medição de etapas de processos. Logo, às unidades diferentes que contribuem com seus esforços em etapas e processos distintos, mas buscam um mesmo objetivo corporativo, foi atribuída a mesma meta acordada. A decisão empresarial de diminuir a aferição de etapas de processos e privilegiar indicadores finalísticos foi tomada para apontar a importância da colaboração e sinergia das unidades no âmbito da matriz.

<sup>2</sup> Manual normativo com o objetivo de divulgar a arquitetura organizacional do Conglomerado CAIXA, compreendendo os mandatos/responsabilidades das unidades gestoras e seus principais relacionamentos.

O indicador de abertura de agências, por exemplo, foi alocado em todas as unidades comprometida direta ou indiretamente com o processo. Sabe-se que a inauguração de uma nova unidade de atendimento demanda o esforço de diversas áreas e a gestão de elementos externos à corporação. Logística, segurança, gestão de pessoas e tecnologia da informação são apenas alguns exemplos de áreas envolvidas com este processo<sup>3</sup>. A cada uma foi atribuído o objetivo de “abrir” determinado número de agências no período avaliativo e não apenas responder pela sua parte do processo. Aprovar o plano de segurança, por exemplo, isoladamente não contribui para o objetivo empresarial de atendimento e relacionamento do mapa estratégico se a agência não for efetivamente inaugurada.

O bloco denominado Entregas completa o Resultado Negocial e foi formulado para evidenciar as iniciativas estratégicas e prioridades estipuladas no âmbito de cada vice-presidência. O referido bloco é composto por Plano Executivo, Ações de Curto Prazo e pelas Indicações do Vice-Presidente.

O Plano Executivo acompanha o desenvolvimento dos projetos estratégicos, formulação de sistemas estratégicos e outras iniciativas para o alcance dos objetivos empresariais definidos no mapa estratégico CAIXA. A apuração do desempenho é feita para cada projeto individualmente e cada projeto tem uma unidade cadastrada como responsável direta. Todas as unidades da CAIXA podem ter projetos sob sua responsabilidade.

---

<sup>3</sup> Uma das primeiras etapas para a inauguração de uma agência é a locação do imóvel. Para isso, profissionais que compõem o Comitê Local de Implantação de Agências (CLIA) vão aos municípios definidos na estratégia para localizar bons endereços e identificar os valores cobrados. Essas duas informações vão para a área de Estratégia, que cancela o plano financeiro e a caracterização mercadológica – comércio no entorno, localização em área de grande circulação de pessoas e tamanho de imóvel compatível com o número de habitantes do entorno são características desejáveis.

Depois da análise, as equipes de Desenvolvimento Urbano são envolvidas para fazer levantamentos, checar aderências e ver se o valor cobrado está de acordo. Feita a avaliação, a área de Infraestrutura, ligada à Logística, faz o contrato de locação e inicia a obra. Noventa dias antes da inauguração, entra em cena a área de Pessoas, acionada para alocar empregados da Caixa para as agências e identificar a necessidade de novas vagas. Há uma seleção interna para escolha dos gerentes e treinamento para todos os selecionados para trabalhar nas novas unidades. Trinta dias antes da inauguração, a equipe de TI dá início à instalação de todos os equipamentos necessários para a agência funcionar. Terminais de atendimento, totens que imprimem senhas e painéis de informações para atendimento, terminais dos caixas, estações de trabalho, notebooks, impressoras e escâneres. Para isso, precisa fazer um grande número de aquisições. Paralelamente, áreas responsáveis pela contratação de terceiros, como vigilantes e copeiros, entram em ação. Nessa fase também são solicitadas autorizações do Banco Central para a abertura da agência (GENTE DA CAIXA, p.23).

Os projetos devem estar inscritos no ECP – Escritório Central de Projetos, vinculado à DEORE – Diretoria Executiva de Organização e Estratégia e são avaliados conforme metodologia específica de acompanhamento que considera os seguintes itens: escopo concluído, cumprimento de prazos, qualidade do gerenciamento do projeto e orçamento. A ferramenta AvCAIXA não se presta ao acompanhamento dos projetos propriamente, apenas recepciona as notas apuradas pelo ECP – Escritório Central de Projetos.

O segundo elemento das Entregas é composto pelas Ações de Curto Prazo. São assim denominados os esforços específicos no âmbito das unidades da matriz para o cumprimento do plano de negócios. As medidas são formuladas pelas unidade e devem apresentar impacto relevante no resultado do exercício corrente. Cada unidade pode ter uma ou mais Ações de Curto Prazo e as diretorias executivas consolidam as ações das suas unidades de vinculação.<sup>4</sup>

Por fim, as indicações dos Vice-Presidentes completam o conjunto das Entregas. São prioridades eleitas para o período avaliativo pelos próprios Vice-Presidentes. São indicadores de caráter binário, ou seja, avaliados sob o aspecto absoluto: positivo, entrega cumprida; negativo, entrega não cumprida.

### **1.3 A importância do pilar gestão**

Estão agrupados no pilar Gestão indicadores de atendimento, ouvidoria, gestão de recursos humanos e materiais, controles internos e capacitação que visam qualificar os processos que suportam o desempenho das unidades. O pilar Gestão da ferramenta AvCAIXA reflete o alinhamento dos processos internos e dos ativos intangíveis com a estratégia da instituição.

Kaplan e Norton (2004, p.45) ensinam:

A organização gerencia seus processos internos e o desenvolvimento de seu capital humano, da informação e organizacional para cumprir a proposição de valor diferenciada da estratégia. O desempenho excepcional nessas duas perspectivas impulsiona a estratégia.

---

<sup>4</sup> As Ações de Curto Prazo foram suprimidas do AvCAIXA no período avaliativo de 2013.

Kaplan e Norton (2004, p. 203) mencionam a dificuldade das organizações em gerenciar esses ativos, pois muitas vezes não podem ser percebidos ou definidos imediatamente. Afirmam os autores que os referidos ativos devem lastrear-se nas capacidades criadas por outros ativos, em vez de desenvolverem capacidades independentes e carentes de sinergia.

Os processos internos desempenham papel relevante na estratégia da empresa. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 46):

Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: (1) produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e (2) melhoram os processos e reduzem os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira.

Sobre a perspectiva de aprendizado e crescimento, afirmam os mesmos autores (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 203-207):

A perspectiva de aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard enfatiza a importância de alinhar os ativos intangíveis com a estratégia da organização. Essa perspectiva contém os objetivos e indicadores dos três componentes dos ativos intangíveis, essenciais para a implementação da estratégia: (1) Capital humano, (2) Capital da informação e (3) Capital organizacional. [...]

Os ativos intangíveis foram definidos como “conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial” ou “capacidades dos empregados da empresa para satisfazerem as necessidades dos clientes”. Os ativos intangíveis abrangem itens diversos como patentes, direitos autorais, conhecimento da força de trabalho, liderança, sistemas de informação e processos de trabalho.

Após analisar inúmeros mapas estratégicos, Kaplan e Norton (2004, p.207) constataram que existem seis objetivos que aparecem de forma recorrente, conforme apresentado no quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Quadro 1 - Descrição dos ativos intangíveis

<b>Capital humano</b>	<b>1. Competências estratégicas</b>	A disponibilidade de habilidades, talento e conhecimento para executar as atividades requeridas pela estratégia.
<b>Capital da informação</b>	<b>2. Informações estratégicas</b>	Disponibilidade de sistemas de informação, de infraestrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento necessários para suportar a estratégia.
<b>Capital organizacional</b>	<b>3. Cultura</b>	Conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar a estratégia.
	<b>4. Liderança</b>	Disponibilidade de líderes qualificados, em todos os níveis hierárquicos, para impulsionar as organizações na execução da estratégia.
	<b>5. Alinhamento</b>	Alinhamento das metas e incentivos com a estratégia em todos os níveis hierárquicos.
	<b>6. Trabalho em equipe</b>	Compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico.

Fonte: adaptado pelo autor de Kaplan e Norton (2004, p. 207).

Hyde e Jain (2012, p. 3-4), em relatório da consultoria Booz e Company sobre as perspectivas dos bancos de varejo para o ano de 2013, mencionam o importante papel da cultura no DNA da empresa para afirmar e dar significado ao desempenho:

At a time when greater discretionary effort and urgency are needed to deliver results, employees are exhausted and skeptical; years of top-down programs have reduced trust in leadership at all levels. This exacerbates a situation in which corporate culture has been inadvertently left unattended since the start of the recession. [...]

There is now broad recognition that if they are to win in the marketplace, leaders need to motivate the talent base and shape a corporate culture that reinforces the institution's strategic and operating imperatives. Achieving this scenario builds agility and resilience into the institution's DNA and allows it to overcome gaps in still-evolving operating models. [...]

In 2013, banks will have to really think about the culture they need in order to drive performance in the long term, and what specific changes they must make to build such a culture. For some, this means tapping into productive, self-sustaining behaviors that support execution of the strategy. For others, it means grafting on a few critical new behaviors and ways of working to evolve the institution's DNA. The simple truth is that culture can be a source of competitive advantage that accelerates and sustains performance; conversely, when culture works against you, it is nearly impossible to get anything done.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Numa época em que um maior esforço discricionário e urgência são necessários para entregar resultados, os funcionários estão esgotados e céticos, pois anos de programas *top-down* reduziram confiança na liderança em todos os níveis. Isto agrava o fato da cultura corporativa ter sido inadvertidamente deixada de lado desde o início da recessão. [...]



Em se tratando de uma empresa pública, a CAIXA enfrenta alguns obstáculos no planejamento e gestão dos ativos intangíveis comuns aos entes da administração pública.

Giacobbo (1997, p.96 *apud* BERGE, 2005, p.270) enumera as seguintes limitações impostas à consolidação do planejamento na administração pública:

- a) falta de especificidade organizacional entre as unidades meio e fim (relação de igualdade formal);
- b) fragilidade da unidade de planejamento (priorização dos aspectos orçamentários e contábeis em detrimento do planejamento);
- c) fragmentação das políticas e recursos disponíveis;
- d) falta de integração dos objetivos e ações;
- e) controles desvinculados de uma avaliação de desempenho (controles voltados, quase que exclusivamente, para os meios e os aspectos formais, em vez da avaliação do desempenho, dos resultados).

Considerando este cenário, o pilar Gestão visa à sensibilização dos líderes acerca da relevância do alinhamento dos processos internos e dos ativos intangíveis com a estratégia da organização.

O pilar Gestão é composto por indicadores comuns a todas as unidades do subsistema matriz. Os indicadores foram formulados pensando-se na atuação direta do líder da unidade e na sua capacidade de influenciar o comportamento da equipe.

O primeiro indicador no rol do pilar Gestão é o GQR – Gestão Qualificada de Recursos. Este indicador tem por objetivo aferir a qualidade da administração de recursos materiais e financeiros sob o domínio de determinada unidade, procurando explicitar o resultado da gestão e a responsabilidade de gerir recursos finitos num contexto de escassez. O indicador é composto pelos seguintes itens: material de consumo, hora extra, destacamento e reunião de negócios.

---

Existe agora um amplo reconhecimento de que, se estão ganhando o mercado, os líderes precisam motivar a base de talentos e formar uma cultura corporativa que reforce imperativos estratégicos e operacionais da instituição. Alcançar este cenário insere agilidade e resiliência no DNA da instituição e permite que a mesma supere seus *gaps* nos modelos operacionais ainda em evolução. [...]

Em 2013, os bancos terão que pensar realmente sobre a cultura que eles precisam, a fim de impulsionar o desempenho a longo prazo, e que mudanças específicas deverão fazer para construir esta cultura. Para alguns, isso significa adotar comportamentos auto-sustentáveis de produção que suportam a execução da estratégia. Para outros, significa influenciar comportamentos críticos e formas de trabalho para evoluir o DNA da instituição. O fato é que a cultura pode ser uma fonte de vantagem competitiva que acelera e mantém o desempenho, por outro lado, quando a cultura trabalha contra, é quase impossível fazer qualquer coisa. (Tradução nossa)

Os objetivos para cada item foram definidos pela unidade responsável pela gestão de orçamento. Considerando a novidade do indicador e a necessidade de adequação das unidades à cultura de gestão de recursos, o GQR - Gestão Qualificada de Recursos foi inserido na ferramenta AvCAIXA com caráter meramente informativo, não interferindo na apuração do desempenho das unidades.<sup>6</sup>

O segundo indicador do pilar Gestão é o Atendimento. O indicador é dividido em SAC e Ouvidoria. O SAC é o canal para reclamações, sugestões, elogios, pedidos de cancelamento, informações sobre produtos e serviços da CAIXA. A Ouvidoria, por sua vez, é o canal para registro de denúncias e reclamações não solucionadas pelo SAC. O indicador visa qualificar o relacionamento com os clientes, demonstrando o nível de satisfação daqueles clientes que buscam o SAC e/ou Ouvidoria para registro de suas reclamações, sugestões, elogios ou denúncias, conforme escopo de atuação de cada um dos canais, definidos nos manuais normativos AE045<sup>7</sup> e AE087<sup>8</sup>, respectivamente.

O indicador de Apuração de Responsabilidade, que também integra o conjunto do pilar Gestão, tem por objetivo imprimir maior celeridade no tratamento dos registros contábeis lançados em ocorrências a apurar e na conclusão das etapas dos processos de apuração de responsabilidade.<sup>9</sup>

O bloco de indicadores denominado Pessoas atribui valor ao capital humano, considerando que a boa gestão de pessoas auxilia na realização dos objetivos corporativos. O bloco figura no pilar Gestão e é composto pelos itens: capacitação, jornada de trabalho - SIPON<sup>10</sup>, IHE – Índice de Redução de Hora Extra e PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional.

---

<sup>6</sup> O indicador figurou no AvCAIXA, em 2012, e foi suspenso no período avaliativo de 2013, considerando dificuldades para atribuir objetivos específicos para as unidades.

<sup>7</sup> Disciplina a atividade de recepcionar e efetuar chamadas telefônicas de clientes, registrando reclamações, cancelamentos, sugestões e elogios, realizando transações e/ou negócios, campanhas de pré-venda, venda, pós-venda, agendamento e prestando informações por meio eletrônico (URA – Unidade de Resposta Audível) e por meio de operador.

<sup>8</sup> Define a atividade da Ouvidoria de representar o cliente que reclama e denuncia, observando o cumprimento das normas legais e regulamentares relativas aos direitos do consumidor, atuando como canal de comunicação e mediando conflitos entre o cliente e a CAIXA.

<sup>9</sup> O indicador de Apuração de Responsabilidade foi inserido no período avaliativo de 2013.

<sup>10</sup> Sistema de Ponto Eletrônico.

O primeiro item tem por objetivo medir o nível de capacitação dos empregados, considerando a carga horária de cada um nas ações presenciais e mistas promovidas pela unidade de educação corporativa e do percentual de participação das equipes. Ou seja, item adota dois critérios de apuração, estabelecendo a meta anual de horas de capacitação a ser realizada pelas unidades, que se dá multiplicando a quantidade de horas estabelecida como objetivo pela lotação existente de pessoal da unidade e, ao mesmo tempo, exigindo um percentual de participação da equipe da unidade com o objetivo de não concentrar a capacitação em poucos colaboradores.<sup>11</sup>

O indicador jornada de trabalho – SIPON considera a cultura de respeito aos empregados e excelência nas práticas de gestão de pessoas, por meio da conformidade no cumprimento da jornada de trabalho e, conseqüentemente, dos registros no Sistema de Ponto Eletrônico - SIPON, conforme preconizam os princípios da ética da CAIXA e a legislação trabalhista.

Para a apuração do indicador foram elencadas ocorrências no sistema de ponto eletrônico consideradas relevantes pela unidade de gestão de pessoas, a saber: AREG – Regularização de Pendência de Registro de Ponto; intervalo menor do que 1 (uma) hora; ausência de intervalo; hora extra maior que 2 (duas) horas; ponto em aberto. As referidas ocorrências podem fragilizar a relação trabalhista, colocando a CAIXA em situação de vulnerabilidade perante a justiça do trabalho e os órgãos de controle e fiscalização.

O indicador IHE – Índice de Redução de Hora Extra tem o objetivo de reduzir os custos das unidades com horas extras, bem como inibir o exercício de atividades em jornada extraordinária de forma indiscriminada. O indicador estabelece o atingimento de um percentual mínimo de compensação mensal das horas extras do banco de horas dos empregados e homologadas para compensação durante o mês anterior.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> No ano de 2013, o foco da capacitação foi deslocado para os gestores das unidades. O objetivo do item passou a medir a participação de gestores de unidade em ações educacionais presenciais e mistas sobre liderança. A meta foi definida em percentual de gestores com participação nas ações indicadas pela unidade de educação corporativa.

<sup>12</sup> Matéria disciplinada pelo artigo 59, § 2º, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT:

Art. 59 - A duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de 2 (duas), mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de trabalho.

O indicador PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional completa o rol de indicadores do bloco Pessoas<sup>13</sup>. O indicador apresenta o percentual de ASO - Atestado de Saúde Ocupacional válidos na unidade, visando cumprir as determinações estabelecidas na NR – Norma Regulamentadora 07, expedida pela Secretaria de Segurança e Saúde no Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego.<sup>14</sup>

Por fim, completando o pilar Gestão, o indicador denominado Matriz de Conformidade evidencia a atenção dos gestores das unidades para os controles internos, mitigando, assim, a exposição da CAIXA a riscos. A Matriz de Conformidade é avaliada conforme metodologia específica de acompanhamento que considera, por exemplo, apontamentos da auditoria interna. A ferramenta AvCAIXA não se presta ao acompanhamento da Matriz de Conformidade propriamente, apenas recepciona as notas apuradas pela unidade competente.

#### **1.4 A formação da nota final**

O AvCAIXA é considera os indicadores de forma ponderada ao atribuir pesos diferentes a cada um, conforme a sua relevância no âmbito estratégico. A nota final das unidades, entretanto, é apurada de forma idêntica.

---

§ 2º Poderá ser dispensado o acréscimo de salário se, por força de acordo ou convenção coletiva de trabalho, o excesso de horas em um dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda, no período máximo de um ano, à soma das jornadas semanais de trabalho previstas, nem seja ultrapassado o limite máximo de dez horas diárias.

O Acordo Coletivo de Trabalho Aditivo a Convenção Coletiva de Trabalho – CCT - CONTRAF – 2012/2013, por sua vez, dispõe:

**CLÁUSULA 6ª – HORAS EXTRAORDINÁRIAS**

A jornada diária de trabalho dos empregados da CAIXA poderá ser prorrogada, excepcionalmente, observado o limite legal, e em face da necessidade de serviço, assegurando-se o pagamento, com o adicional de 50% (cinquenta por cento) sobre o valor da hora normal, ou a compensação das horas extraordinárias, nos termos da presente cláusula.

Parágrafo Primeiro - No mínimo 50% das horas extraordinárias realizadas serão pagas, e o percentual restante será compensado, na proporção de 1 hora realizada para 1 hora compensada e igual fração de minutos, até o fechamento do Ponto Eletrônico do mês subsequente ao da prestação das horas extraordinárias, de acordo com o cronograma mensal divulgado pela Superintendência Nacional de Administração de Pessoas – SUAPE.

Parágrafo Segundo - Vencido o prazo previsto no Parágrafo Primeiro para a compensação das horas extraordinárias realizadas, sem que se tenha efetivada a compensação, todo o saldo remanescente será pago no próprio mês do vencimento do prazo de compensação.

<sup>13</sup> O indicador foi abolido no período avaliativo de 2013.

<sup>14</sup> A NR 7 - PROGRAMA DE CONTROLE MÉDICO DE SAÚDE OCUPACIONAL estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores.

A nota final é obtida pela composição das notas obtidas em Desempenho, Itens Estratégicos e Gestão, obedecendo à seguinte fórmula:

$$\text{Nota Final} = (\text{Nota Pilar Desempenho} + \text{Nota Itens Estratégicos} - \text{Participação Pilar Gestão})$$

Onde, conforme já mencionado, a nota pilar Desempenho é a composição dos focos comercial e financeiro. A nota dos Itens Estratégicos, por sua vez, indica a contribuição de cada um dos indicadores considerados prioritários. No módulo matriz a participação dos Itens Estratégicos está limitada na formação da nota final, sendo a nota apurada proporcionalmente para cada item estratégico alcançado na integralidade.<sup>15</sup>

Por fim, considerando que os indicadores do pilar gestão demonstram a qualificação do desempenho da unidade, a Participação Pilar Gestão figura somente como um decréscimo, caso a nota final obtida no pilar Gestão não tenha alcançado o índice de 95,00%. O redutor é calculado pela diferença entre o percentual realizado e o resultado mínimo de 95,00%. O parâmetro mínimo adotado no módulo matriz é de 80,00%, mesmo que a unidade tenha obtido resultado inferior. Logo, o máximo revés da unidade será de 15 pontos na nota final, conforme a fórmula a seguir:

$$\text{Participação Pilar Gestão} = [(95,00 - \% \text{Realizado})], \text{ limitada entre zero e 15 pontos.}$$

As notas obtidas da ferramenta AvCAIXA, exceto aquelas dos Itens Estratégicos, são organizadas em faixas de desempenho sob cores diferentes, conforme o percentual de cumprimento dos objetivos propostos, a saber:

**Faixa 1 (Azul), >=100%**  
**Faixa 2 (Verde), <100%**  
**Faixa3 (Amarela), <85%**  
**Faixa 4 (Vermelha), <=50%**

As unidades que obtiverem uma Nota Final igual ou superior a 100,00 serão consideradas equipes de alta performance e esta distinção será apresentada no AvCAIXA de forma destacada.

---

<sup>15</sup> Atualmente, a parcela dos Itens Estratégicos corresponde a até 1 ponto na formação da nota final.

## 2 ASPECTOS RELEVANTES PARA A FORMULAÇÃO DE INDICADORES

A globalização da competição se reflete na indústria bancária que tem experimentado uma nova maneira de pensar suas atividades, com consequente reflexo em seu nível de eficiência, principalmente com o uso de novas tecnologias no processamento da informação e no gerenciamento do risco. Assim sendo, mensurar o desempenho passa a ser uma prioridade, e nesse contexto destaca-se a formulação dos indicadores.

De acordo com Camargo Jr. et al. (2004 *apud* MACEDO, SANTOS e SILVA, 2006, p. 28), os bancos podem ser assim definidos:

São instituições de intermediação financeira que buscam auferir um ganho ou *spread* em operações que, de um lado, pagam uma certa remuneração a quem empresta recursos, recebendo, por outro lado, remuneração maior daqueles que necessitam de recursos. O ganho destas instituições está exatamente na prestação desses serviços de intermediação.

No mesmo trabalho sobre avaliação de desempenho no setor bancário, Antunes de Oliveira e Tabak (2004 *apud* MACEDO, SANTOS e SILVA, 2006, p. 28-29) destacam a questão relevante da medição empírica das atividades dos bancos, divididas em:

Produzir serviços para depositantes e emprestadores; transformar o dinheiro do depositante em dinheiro emprestado ao tomador do crédito, gerenciando principalmente questões de liquidez e risco; gerenciar risco e processar informações. Assim sendo, os principais insumos seriam capitais humano, financeiro e físico e os principais produtos os montantes de recursos captados/emprestados e os serviços agregados.

Os autores ressaltam que, de forma geral, as informações contábil-financeiras têm sido as mais utilizadas nos estudos sobre eficiência em bancos, além de informações operacionais, tais como número de empregados e de agências.

O setor bancário desempenha um papel fundamental dentro da economia, pois é um dos principais agentes financiadores das famílias e empresas. Diante dessa importância é necessário que os bancos possam avaliar o desempenho por meio de métodos consistentes para fornecer aos seus *stakeholders* informações confiáveis.

Michael Hammer (2007, p. 43) afirma que a medição do desempenho é um problema insolúvel e que há um amplo consenso de que se mede demais ou de menos, ou as coisas erradas, e que as métricas não são usadas com eficiência. As empresas são vítimas de erros que prejudicam a relevância e a utilidade das medições operacionais.

No mesmo artigo, o autor refere-se aos principais erros, fazendo uma alegoria com os pecados originais ao elencar os “sete pecados capitais da medição de desempenho”, que, a exemplo dos primeiros, apresentam graves perigos para as perspectivas de um desempenho superior dos negócios. Os sete pecados são apresentados no quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Os 7 pecados capitais da mensuração de desempenho

<b>1. Vaidade</b>	Uso de métricas que fazem a organização, sua equipe e sobretudo seus diretores parecer bons.
<b>2. Provincianismo</b>	Consiste em deixar os limites e preocupações da organização ditar as métricas de desempenho. <i>A priori</i> , pareceria natural que um departamento fosse avaliado por seu próprio desempenho - afinal, é isso que seus gestores podem controlar. Na verdade, entretanto, medir dessa forma estreita leva, inevitavelmente, à subotimização e ao conflito.
<b>3. Narcisismo</b>	Resulta de fazer a medição do ponto de vista de uma só pessoa, e não da perspectiva do consumidor.
<b>4. Preguiça</b>	Partir do pressuposto de que se sabe o que é importante medir sem refletir suficientemente a respeito. As empresas em geral pulam para as conclusões, ou medem o que é fácil de medir, ou o que sempre mediram, sem se esforçar para apurar o que realmente é importante.
<b>5. Mesquinharia</b>	As empresas medem apenas um pequeno componente daquilo que importa.
<b>6. Futilidade</b>	Implementar métricas sem se preocupar com as consequências sobre o comportamento humano e, em última instância, sobre o desempenho da empresa. As pessoas de uma organização tentarão melhorar uma métrica se reconhecerem sua importância, especialmente se forem receber uma compensação por isso - mesmo que as consequências sejam contraproducentes.
<b>7. Frivolidade</b>	Não levar a mensuração a sério. É manifestado ao se questionarem as métricas, e não levá-las em consideração, encontrando desculpas para o mal desempenho em vez de procurar as causas, procurando formas de passar a culpa para os outros e não assumir a responsabilidade de melhorar a <i>performance</i> . Se os outros são pecados do intelecto, este é um pecado do caráter e da cultura corporativa.

Fonte: adaptado pelo autor de Hammer (2007, p. 43-44).

Na CAIXA, empresa pública federal e parceira estratégica do Estado brasileiro, a avaliação de desempenho e a confiabilidade das informações prestadas ganha ainda mais evidência. Destarte, a elaboração de indicadores deve obedecer a um processo transparente, contemplando a discussão com as unidades avaliadas, bem como a chancela dos indicadores e objetivos pelos entes da alta administração.

## **2.1 Paradigmas a observar na formulação de indicadores**

A unidade de avaliação de desempenho deve zelar pela boa formulação dos indicadores. Cabe observar, ainda, a pertinência de cada indicador e a sua representatividade para a unidade avaliada. Indicadores de mensuração de desempenho que não sejam projetados para comunicar, promover e acompanhar a materialização das aspirações apontadas durante a formulação de estratégias tendem a ser rapidamente descartados.

Da mesma forma, os indicadores devem permitir ajustes para o constante alinhamento com a estratégia. Conforme Rezende (2003, p.1):

Mais importante do que apenas formular e implementar estratégias, a capacidade de monitorar e fazer ajustes tornou-se crítica hoje em dia em função de um cenário geral mais turbulento, carregado de incertezas e com níveis crescentes de competitividade.

Afirma Hammer (2007, p.45) que existem quatro passos para colocar a organização no caminho da melhoria sustentada do desempenho:

O primeiro é selecionar as coisas certas para medir os aspectos da performance organizacional que são tanto controláveis como importantes para o sucesso do negócio; o segundo é medir da maneira correta, usando métricas que capturam a essência de maneira aproveitável; o terceiro é inserir essas métricas em um processo disciplinado de melhoria do desempenho; e o último é criar uma cultura organizacional e um sistema de valor que encorajem o uso disciplinado das métricas para a melhoria do desempenho, sem considerá-las ameaças.

Na formulação de indicadores do AvCAIXA busca-se selecionar as coisas certas para medir, enfatizando os processos de ponta a ponta e as sequências interorganizacionais de atividades que culminam com a criação de valor. Os



processos transcendem as funções de cada unidade e são mecanismos pelos quais a grande quantidade de atividades desempenhadas em um negócio são integradas para obter resultados.

Após determinar o que deve ser medido, o próximo passo é encontrar a forma correta de fazer isso. Conforme Hammer (2007, p.48-49), ao criar métricas, é preciso ponderar quatro fatores: precisão, realismo, simplicidade e solidez.

A precisão significa que uma métrica deve ser definida de forma cuidadosa e exata, para que não exista dúvida ou questionamento. Quando uma métrica é ambígua, as pessoas a interpretam da forma mais conveniente para elas mesmas. Da mesma forma, a definição da métrica deve também incluir as unidades de medida que estão sendo empregadas, o espectro e a escala de medição.

A realidade, por sua vez, indica a necessidade de se levar em conta as limitações impostas naquelas situações em que a organização precisa medir o que corresponde a um ideal platônico. Para indicadores como, por exemplo, satisfação do cliente e eficácia da publicidade qualquer métrica real vai representar apenas uma aproximação desse ideal.

O fator simplicidade é um alerta para as organizações que sucumbem à tentação de construir mecanismos complexos para calcular uma métrica, quando um mais simples seria suficiente. Logo, quanto mais barato e conveniente for calcular uma métrica, melhor.

Finalmente, a solidez indica a consciência acerca da possibilidade de manipulação das métricas. Ou seja, métricas de processos concorrentes (tempo, qualidade e custo) devem ser confrontadas e balanceadas em uma análise multidimensional.

A inserção dessas métricas em um processo disciplinado de melhoria do desempenho é o terceiro passo indicado por Hammer e consiste em responsabilizar o gestor direto pelo indicador, bem como os gestores de várias funções envolvidas. Como muitas métricas não se alinham perfeitamente com a estrutura organizacional, a responsabilidade de ponta a ponta precisa ficar tanto com o dono da métrica como

com os demais gestores envolvidos. É razoável e necessário que todos que tenham alguma influência sobre a métrica sejam co-responsáveis pela mesma.

Por fim, criar uma cultura pró-medição encerra os passos indicados por Hammer para colocar a organização no caminho da melhoria sustentada do desempenho. Métricas e processos não vingam em ambientes inóspitos, ou seja, criar uma cultura favorável à medição não é simplesmente criar *slogans* inspiradores e imprimi-los em cartazes.

Destarte, o uso disciplinado de medições deve fazer parte do sistema básico de valor da organização. Se assim não for, as métricas são tidas como questões de opinião ou ferramentas para disputas políticas; ou são percebidas como ameaças, por serem usadas para determinar culpados e distribuir punições.

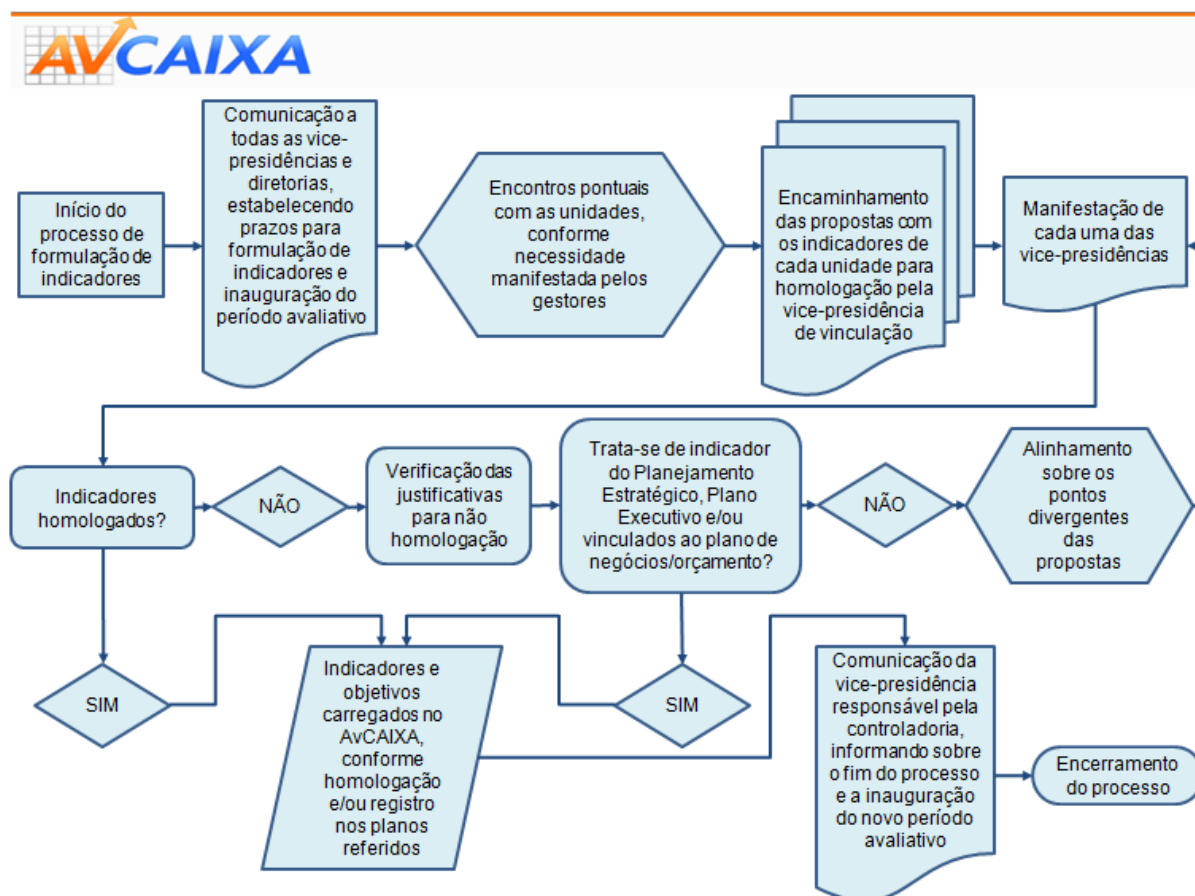
Os indicadores de avaliação de desempenho não devem ser vistos como detalhes fúteis de interesses burocráticos. A mudança de cultura pede o engajamento dos líderes, novas posturas e a utilização de ferramentas (liderança pelo exemplo, recompensa, implementação, comprometimento e articulação) que culminam com um resultado maior do que melhores métricas, ou seja, uma empresa melhor.

## **2.2 Estabelecendo os indicadores para o AvCAIXA**

A formulação dos indicadores para compor o rol da avaliação de desempenho de cada unidade avaliada no módulo matriz da ferramenta AvCAIXA é amplamente discutida com as unidades interessadas e homologada pela alta administração. Este rito tem o objetivo de dar credibilidade ao AvCAIXA como global e única ferramenta de avaliação de desempenho reconhecida pelos líderes e respectivas equipes.

O processo de formulação dos indicador e fixação de objetivos é formalmente comunicado pela vice-presidência responsável pela controladoria, buscando a participação de todas as unidades. O referido processo obedece ao fluxo descrito na figura 5, a seguir.

Figura 5 - Fluxograma da formulação de indicadores do AvCAIXA módulo matriz



Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se afirmar que o principal objetivo dos indicadores, no contexto aqui analisado, é o de assistir os gestores. Conforme orientações básicas do Ministério do Planejamento (2012, p.16) sobre indicadores:

Se possuem informações confiáveis, precisas e tempestivas, eles podem abdicar de decisões fundamentadas exclusivamente na intuição, tradição, “tino administrativo” ou opiniões pessoais. Neste contexto, os indicadores permitem integrar subjetividade e objetividade a partir de evidências empíricas, viabilizam comparações e avaliações consistentes, e, principalmente, criam condições para esclarecer e fornecer suporte às decisões.

A mesma publicação conceitua indicadores como informações que permitem descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade e que atendam às necessidades dos tomadores de decisões.

Logo, se um indicador não reflete a realidade que se deseja medir ou não é considerado nos diversos estágios da elaboração e implementação dos negócios, pode-se constatar um desperdício de tempo e recursos.

Diante da grande quantidade de medidas disponíveis, o processo de seleção de indicadores deve buscar o maior grau possível de aderência a algumas propriedades que caracterizam uma boa medida de desempenho. Um bom indicador deve apresentar as propriedades e elementos apresentados no quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Propriedades dos indicadores de desempenho

<b>PROPRIEDADES ESSENCIAIS</b>	Aquelas que qualquer indicador deve apresentar e sempre devem ser consideradas como critérios de escolha
<b>Utilidade</b>	Deve suportar decisões, sejam no nível operacional, tático ou estratégico. Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos decisores.
<b>Validade</b>	Capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo.
<b>Confiabilidade</b>	Indicadores devem ter origem em fontes confiáveis que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação.
<b>Disponibilidade</b>	Os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção.
<b>PROPRIEDADES COMPLEMENTARES</b>	São também muito importantes, mas podem ser alvo de uma análise de <i>trade-off</i> dependendo da avaliação particularizada da situação.
<b>Simplicidade</b>	Indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo.
<b>Clareza</b>	Geralmente um indicador é definido como uma divisão entre duas variáveis básicas; é formado, portanto, por um numerador e um denominador, ambos compostos por dados de fácil obtenção. Eventualmente, porém, ele pode ser complexo na sua fórmula, envolvendo muitas variáveis. Em todo caso, porém, é imprescindível que seja claro, atenda à necessidade do decisor e que esteja adequadamente documentado.
<b>Sensibilidade</b>	Capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas.
<b>Desagregabilidade</b>	Capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas.
<b>Economicidade</b>	Capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos; a relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável.
<b>Estabilidade</b>	Capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse, com mínima interferência causada por outras variáveis.
<b>Mensurabilidade</b>	Capacidade de alcance e mensuração quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade.
<b>Auditabilidade</b>	Também chamada de rastreabilidade, qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação).

Fonte: adaptado pelo autor de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2012, p. 18-20).

Além dessas propriedades, o processo de escolha de indicadores deve considerar os seguintes aspectos: publicidade, temporalidade e factibilidade.

A publicidade preconiza que os indicadores devem ser públicos e acessíveis a todos os níveis da organização.

A temporalidade, por sua vez, sugere que a identificação dos indicadores de desempenho deve considerar o momento do início da medição, a disponibilidade de obtenção quando os diferentes resultados começarem a acontecer; e, ainda, a possibilidade de que, por meio dessas medidas, seja possível realizar um acompanhamento periódico do desempenho.

Finalmente, a factibilidade indica que os dados necessários para as medições se constituem em informações que fazem parte dos processos de gestão da empresa e, portanto, obtidas através de instrumentos de coleta, seja por amostra, estatísticas, aplicação de questionários, observação, dependendo do aspecto a ser medido. A proposta deve priorizar indicadores de medição factível, em momentos adequados e com uma periodicidade que equilibre as necessidades de informação com os recursos técnicos e financeiros disponíveis.

Todos os indicadores do AvCAIXA são acordados em discussões pontuais com as unidades interessadas e detalhados de forma pormenorizada. A formulação de um indicador a ser inserido na ferramenta deve contemplar a estrutura mínima do quadro 4, a seguir.

Quadro 4 - Estrutura para formulação dos indicadores do AvCAIXA

<b>Nome</b>	Todo o indicador tem um nome exclusivo e é desta forma identificado na ferramenta e na comunicação entre as unidades.
<b>Descrição</b>	Apresenta uma descrição pormenorizada do indicador, bem como a razão pela qual o mesmo foi inserido no AvCAIXA.
<b>Fórmula</b>	Trata-se da métrica propriamente dita, o cálculo para se obter o resultado do indicador.
<b>Unidade</b>	Identifica a unidade de medida do indicador - quantidade, valor, percentual.
<b>Polaridade</b>	Distingue os indicadores entre: "quanto maior melhor" ou "quanto menor melhor".
<b>Fonte</b>	Identifica a fonte da informação. Preferencialmente adotam-se os sistemas corporativos, mas também, planilhas de controle das unidades ou publicações externas acerca da linha de negócio.
<b>Responsável pela apuração</b>	Trata-se da unidade responsável por fornecer os dados. As informações são inseridas diretamente na ferramenta ou disponibilizadas em banco de dados para captura pela unidade de avaliação de desempenho.
<b>Periodicidade</b>	Refere-se ao caráter temporal da avaliação. Os indicadores podem ser mensais, semestrais ou anuais. Nas discussões com as unidades busca-se formular indicadores com medição mensal sempre que possível.

Fonte: elaborado pelo autor.

A referida estrutura mínima de cada indicador é transcrita no documento denominado Cartilha que consiste no manual da avaliação de desempenho individualizado para cada unidade. Todas as cartilhas ficam disponíveis para leitura e download na ferramenta AvCAIXA e estão acessíveis a quaisquer usuários, independentemente da função exercida ou unidade de lotação.

### 3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA EXPERIÊNCIA AVCAIXA

A adoção da ferramenta AvCAIXA inaugurou uma nova visão sobre avaliação de desempenho na CAIXA. Subistemas tratados até então de forma apartada foram integrados numa mesma ferramenta, unindo as dimensões estratégica, tática e operacional.

Porém, mesmo na iminência de vencer o segundo período avaliativo, a ferramenta necessita aperfeiçoamento constante para manter a credibilidade conquistada junto aos gestores das unidades. Uma organização do porte da CAIXA apresenta uma grande diversidade de gestores e, em se tratando de uma empresa pública, conflitos de interesse são naturais.

Segundo Michael Hammer (2007, p.44-45):

Quando interesses pessoais , posição hierárquica e altura da voz têm mais peso do que os dados objetivos, então até as métricas mais cuidadosamente desenhadas e implementadas têm pouco valor. [...] Um comprometimento sério com a melhoria da *performance* demanda um comprometimento igualmente sério com a criação e o uso de métricas operacionais efetivas.

Conforme considerações de Eduardo Falk Antonio, gestor da ferramenta AvCAIXA, coletadas na entrevista apresentada no Apêndice A, acerca das dificuldades para a implantação da ferramenta:

Quando avaliamos as unidades da matriz, estamos avaliando os maiores níveis hierárquicos da instituição. O maior desafio foi conseguir convencer os gestores de que a avaliação é necessária, ensejando um grande processo de negociação e convencimento. Outro ponto importante na implantação da avaliação de desempenho das unidades da matriz é definir o escopo do que deve ser mensurado. Há uma tendência de que as unidades se enxerguem de forma “menor” na empresa no momento da definição de indicadores, fazendo com que tenhamos que demonstrar seu efetivo papel e responsabilidade no contexto empresarial. Assim, conseguimos tirar as unidades da zona de conforto de focarem no que fazem, para focarem no “para que” fazem.

No cenário apresentado, manter a credibilidade da ferramenta torna-se um desafio permanente. Da mesma forma, é fundamental para a unidade de avaliação de desempenho compreender de forma satisfatória a ampla variedade de

negócios nos quais a CAIXA atua, de modo a permitir discussões de alto nível com cada gestor para a formulação de indicadores robustos e objetivos factíveis e desafiadores.

Nota-se um alinhamento significativo entre o esforço para implantar a ferramenta e os cânones dos consagrados Kaplan e Norton apresentados ao longo deste trabalho. Porém, agregar numa mesma ferramenta indicadores comuns aos bancos comerciais, indicadores das parcerias com os entes públicos, transferência de renda, fundos públicos sob gestão, habitação de interesse social, loterias, ativos de terceiros, entre outros é inegavelmente uma tarefa difícil de ser executada. Da mesma forma, avaliar o desempenho de forma justa para as unidades de sustentação aos negócios, como, por exemplo, diretoria jurídica, tecnologia da informação, segurança, controle e risco exige qualificação dos analistas, maturidade dos gestores e uma sistema versátil de avaliação de desempenho.

### 3.1 Resultados do AvCAIXA e perspectivas da ferramenta

A importância de se ter uma ferramenta de avaliação de desempenho que mobilize as pessoas na direção da estratégia é idêntica em qualquer empresa, independente do seu porte ou segmento de mercado. O AvCAIXA foi idealizado com este propósito.

Em 2012, a CAIXA teve um dos melhores anos de sua história, conforme alguns destaques do *Press Release* das Demonstrações Financeiras<sup>16</sup>:

- A CAIXA encerrou o ano com lucro de R\$ 6,1 bilhões, 17,1% maior do que o obtido em 2011, e retorno sobre o patrimônio líquido médio de 27,2%.
- O crédito comercial apresentou saldo de R\$ 121,5 bilhões, um incremento de 53,2% no ano. As operações com pessoas físicas registraram saldo de R\$ 55,5 bilhões, evolução de 51,6%. Já a carteira de pessoas jurídicas encerrou o ano com R\$ 65,9 bilhões, crescimento de 54,6%.
- A carteira imobiliária cresceu 34,6% em relação ao ano de 2011 apresentando saldo de R\$ 205,8 bilhões o que representa 71,3% de participação de mercado.

---

<sup>16</sup> Documento disponível em:

<[http://downloads.caixa.gov.br/\\_arquivos/caixa/caixa\\_demfinanc/CAIXA\\_Press\\_Release\\_4T12.pdf](http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/caixa_demfinanc/CAIXA_Press_Release_4T12.pdf)>



- A CAIXA manteve em 2,08% o índice de inadimplência, praticamente o mesmo patamar apresentado ao final de 2011. Em dezembro, cerca de 92% do crédito na CAIXA estava concentrado nos ratings AA a C, enquanto o índice de Basileia encerrou o ano em 13,0%, 2 p.p. acima do limite mínimo exigido.
- Em 2012 foram aplicados R\$ 1,0 bilhão na abertura de 653 agências e PAB e investidos outros R\$ 2,2 bilhões na infraestrutura de suporte aos negócios.

O AvCAIXA foi importante para o resultado de 2012, notadamente pela adoção de indicadores de cunho finalístico, conforme afirma Eduardo Falk Antonio, gestor da ferramenta AvCAIXA, na entrevista apresentada no Apêndice A:

Não há dúvida que os indicadores de cunho finalístico colaboraram para os resultados da empresa. As áreas pararam de se preocupar apenas com a parte do processo que estava sob sua gestão e passaram a se preocupar com o processo como um todo e com os resultados que trazem para a empresa. Naturalmente, o resultado relevante foi fruto de um conjunto de ações de gestão implantados na CAIXA nos últimos anos, dentre os quais o AvCAIXA e os indicadores finalísticos.

Em artigo publicado no jornal da CAIXA para a *intranet*, em 09/01/2013, o Diretor Executivo de Controladoria, Emilio Angelo Carmignan, afirmou a importância da ferramenta e a necessidade de sua constante adequação:

Porém, ter grandes números não basta. O crescimento precisa ser qualificado, sob pena de comprometermos a sustentabilidade da empresa já no curto prazo. Uma abordagem ampla dos diversos aspectos da gestão é necessária. Assim, além dos volumes de negócios, a eficiência dos processos internos, a capacitação adequada das pessoas e o resultado financeiro decorrente precisam estar presentes. O AvCAIXA procura traduzir esses aspectos, adaptando a metodologia BSC às particularidades da Caixa e, importante, num modelo sistematizado que se aplica a todas as unidades, quer sejam da Matriz, Filiais ou Rede. [...]

Temos uma ferramenta moderna e em linha com o que há de melhor em uso pelas grandes corporações nacionais e internacionais, porém em processo de aperfeiçoamento constante, na busca de se constituir em “verdadeiramente essencial” no apoio da gestão das unidades da Caixa.

Pode-se afirmar que a evidência da nova ferramenta oportuniza a criação de um ambiente frutífero para discussões estruturadas sobre indicadores e metas, uma vez que todas as unidades estão elencadas num mesmo rol.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho pretendeu, inicialmente, descrever e analisar a ferramenta AvCAIXA no âmbito das unidades da matriz. Este objetivo foi alcançado com a apresentação pormenorizada da ferramenta e dos detalhes de sua concepção fundamentada no referencial teórico sobre avaliação de desempenho.

Considerando o modelo de avaliação instituído, nota-se uma simetria entre os fundamentos do Balanced Scorecard, ensinados pelos consagrados autores Kaplan e Norton, e a estrutura do AvCAIXA. Trata-se de um modelo consistente comparável com as melhores práticas do mercado. Constata-se, ainda, um forte alinhamento entre o Plano Estratégico CAIXA e a ferramenta de avaliação, conferindo-lhe o papel de traduzir a estratégia em indicadores.

No que tange ao objetivo de verificar possibilidades de aperfeiçoamento do AvCAIXA, assinalou-se a necessidade de avançar na qualificação da ferramenta de avaliação de desempenho. Especial ênfase merece, nesse particular, as funções de formulação dos indicadores para composição do AvCAIXA. Conforme referido, o processo de estabelecimento dos indicadores é complexo e exige maturidade dos gestores e qualificação dos analistas.

Um dos objetivos específicos do presente trabalho foi verificar as principais dificuldades de implantação da ferramenta nas unidades da matriz. Em se tratando de uma empresa pública, as dificuldades para estabelecer indicadores e outorgar credibilidade à ferramenta de avaliação de desempenho ganham mais evidência. A CAIXA abarca uma grande diversidade de gestores e conflitos de interesse são comuns, cabendo à unidade de avaliação de desempenho a missão de manter o alinhamento da ferramenta com o Plano Estratégico, concebendo indicadores que valorizem a sinergia entre as unidades em prol de resultados comuns.

Nesse cenário, ainda carente da devida acolhida pelos gestores, manter a credibilidade da ferramenta torna-se o maior desafio a ser enfrentado. Compreender a ampla variedade de negócios nos quais a CAIXA está inserida, permitindo discussões qualificadas com os gestores para a formulação de indicadores com

objetivos factíveis e desafiadores é outro importante passo a trilhar no caminho para a excelência da avaliação de desempenho.

O trabalho teve, ainda, como objetivo específico indicar os benefícios obtidos com o novo modelo. Dentre os benefícios nota-se que os indicadores de cunho finalístico colaboraram em certa medida para os resultados da empresa. Obviamente, os resultados são fruto de um conjunto de ações de gestão implantados na CAIXA nos últimos anos, dentre os quais se destacam o AvCAIXA e a formulação dos indicadores finalísticos. Cabe ressaltar que o ano da inauguração do AvCAIXA foi marcado pelo melhor resultado da história da instituição.

Por fim, constata-se que a experiência do AvCAIXA proporcionou um espaço aberto para discussões estruturadas sobre indicadores e metas, uma vez que o desempenho de todas as unidades é apresentado numa mesma ferramenta com acesso universal. O refinamento das discussões leva ao aprimoramento da ferramenta que, por sua vez, apresenta indicadores cada vez mais robustos e confiáveis. Os líderes logo passam a ver o esforço das equipes refletido no AvCAIXA, zelam pela qualidade das informações e, acima de tudo, buscam cumprir os objetivos propostos a fim de incrementar os resultados da empresa. A constatação da importância deste ciclo pelos gestores da matriz é uma oportunidade para fomentar uma cultura organizacional voltada para resultados sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas. **Análise**, p. 265-284, ago/dez de 2005.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Expansão por todo o país. Equipes atuam em sinergia para ampliação da rede de atendimento até 2015. **Gente da CAIXA**, ano 9, número 49, jan/fev de 2013.

CARMIGNAN, Emílio Angelo. A estratégia da Caixa traduzida em indicadores. **Jornal da CAIXA**. 09 de janeiro de 2013. Disponível em: <http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/opiniao/2013/janeiro/9/a-estrategia-da-caixa-traduzida-emindicadores/>? Acesso em: 04 nov. 2013.

HAMMER, Michael. Os 7 pecados capitais da mensuração de desempenho. **Revista HSM Management**, n. 64, set/out de 2007.

HYDE, Paul; JAIN, Ashish. **2013 Industry Perspectives**. Disponível em: <http://www.booz.com/global/home/what-we-think/industry-perspectives/display/2013-FS-retailbanking-industry-perspective> Acesso em: 30 set. 2013.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.


KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva; SANTOS, Rodrigo Melo; SILVA, Fabricia de Farias. Desempenho organizacional do setor bancário brasileiro: uma aplicação da análise envoltória de dados. **Revista de Administração Mackenzie**, 2006.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores** - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública. Brasília: MP, 2012.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

## APÊNDICE A – Entrevista com o gestor da ferramenta AvCAIXA

	
Pesquisa qualitativa: entrevista com o gestor da ferramenta AvCAIXA	
Nome: EDUARDO FALK ANTONIO	Função: Gerente Executivo

- 1. O biênio 2012-2013 foi marcado pela adoção do AvCAIXA como ferramenta única de avaliação de desempenho. Em sua opinião quais os benefícios do agrupamento da avaliação de desempenho das unidades dos diversos níveis da organização em uma mesma ferramenta?**

Uma das principais funções do AvCAIXA é disseminar as diretrizes para todos os níveis da empresa. Neste contexto, a unificação de conceitos, premissas e da própria ferramenta de apuração trouxeram clareza quanto aos direcionamentos empresariais e fizeram com que as estratégias fossem disseminadas de forma mais ágil a todos os empregados.

- 2. Quais foram as principais dificuldades para a implantação da ferramenta AvCAIXA no âmbito das unidades da matriz?**

Quando avaliamos as unidades da matriz, estamos avaliando os maiores níveis hierárquicos da instituição. O maior desafio foi conseguir convencer os gestores de que a avaliação é necessária, ensejando um grande processo de negociação e convencimento.

Outro ponto importante na implantação da avaliação de desempenho das unidades da matriz é definir o escopo do que deve ser mensurado. Há uma tendência de que as unidades se enxerguem de forma menor na empresa no momento da definição de indicadores, fazendo com que tenhamos que demonstrar seu efetivo papel e responsabilidade no contexto empresarial. Assim, conseguimos tirar as unidades da zona de conforto de focarem no que fazem, para focarem no para que fazem.

- 3. O módulo matriz do AvCAIXA tem uma relação estreita com o Mapa Estratégico do decênio 2012-2022. Em sua opinião pode se dizer que a ferramenta de avaliação cumpre o papel de traduzir a estratégia em indicadores?**

Sem dúvida, a implantação do AvCAIXA fez com que o processo de planejamento estratégico fosse percebido de forma mais concreta pelas unidades.

- 4. A adoção de indicadores de cunho finalístico e que valorizam a sinergia entre as unidades é uma das características do AvCAIXA. Em sua opinião pode se dizer que a formulação deste tipo de indicador contribuiu de forma relevante para os resultados do último período avaliativo?**

Não há dúvida que os indicadores de cunho finalístico colaboraram para os resultados da empresa. As áreas pararam de se preocupar apenas com a parte do processo que estava sob sua gestão e passaram a se preocupar com o processo como um todo e com os resultados que trazem para a empresa. Naturalmente, o resultado relevante foi fruto de um conjunto de ações de gestão implantados na CAIXA nos últimos anos, dentre os quais o AvCAIXA e os indicadores finalísticos.

## ANEXO A – Matriz de correlação exemplificativa dos objetivos empresariais com os indicadores do AvCAIXA



PERSPECTIVA	OBJETIVO EMPRESARIAL	EXEMPLO DE INDICADOR CORRESPONDENTE NO AvCAIXA
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	SER RECONHECIDA COMO UMA DAS EMPRESAS EM EXCELÊNCIA NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	Absenteísmo por Doença Ocupacional Total CAIXA
	TER SISTEMÁTICA DE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO APOIADA NA MERITOCRACIA	Ampliação da Carreira nas Funções Gratificadas (PFG)
	TER CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA PARA O RESULTADO ESTRATÉGICO	Índice de Atingimento dos indicadores do Planejamento Estratégico
	TER EMPREGADOS CONSCIENTES DA ESTRATÉGIA	Gestão do Conhecimento
	TER AS COMPETÊNCIAS DEMANDADAS PELA ESTRATÉGIA	Avaliação das Ações Educacionais
	SER EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE	Alcance dos objetivos propostos para as campanhas de incentivo
	SER EFICIENTE NA ENTREGA DE SOLUÇÕES TIC	Chamados tecnológicos atendidos no prazo
	SER INOVADOR EM SOLUÇÕES DE TIC	Volume de equipamentos que tem instalado softwares livres
PROCESSOS INTERNOS	TER DISPONIBILIDADE E PERFORMANCE NOS SERVIÇOS DE TIC	Disponibilidade da rede de acesso
	AMPLIAR A QUANTIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS E RENTABILIDADE POR CLIENTE	Adesão à Cesta de Tarifas
	TER EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO	Ativação dos Cartões de Crédito - Marca Compartilhada
	FACILITAR E AGILIZAR O ACESSO A PRODUTOS E SERVIÇOS ATRAVÉS DE CANAIS ADEQUADOS	Abertura de novas Agências
	COMPREENDER OS SEGMENTOS DE CLIENTES	Efetividade de Banco de Dados
	TER UM PROCESSO ESTRUTURADO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Grau de precisão das previsões de indicador econômico - IPCA
	TER PROCESSOS EFICIENTES	Acompanhamento de Auditorias de TI
	ESTABELECEER ASSOCIAÇÕES ESTRATÉGICAS	
MERCADOLÓGICA	TER UM PROCESSO ESTRUTURADO VOLTADO PARA A INOVAÇÃO	
	DESENVOLVER NOVOS NEGÓCIOS	
	SER RECONHECIDO COMO MELHOR PARCEIRO DO SETOR PÚBLICO	Avaliação Atuarial
	TER O MELHOR PORTFÓLIO PARA ATENDER O SETOR PÚBLICO	Contratação de operações estruturadas
	SER AGENTE EXECUTOR PROPOSITOR DE AÇÕES E SOLUÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA	Financiamento - Contratação Não PAC
	TER O MELHOR PACOTE DE VALOR PARA A MPE AO LONGO DO SEU CICLO DE VIDA	Contas Ativas MPE
	SER RECONHECIDO COMO O BANCO QUE PROMOVE GESTÃO FINANCEIRA	
	SER O BANCO DE PRIMEIRO RELACIONAMENTO DAS MPES	
	TER O MELHOR PACOTE DE VALOR PARA A "NOVA CLASSE MÉDIA"	Crédito Fácil Rotativo
	SER RECONHECIDO COMO O BANCO QUE PROMOVE EDUCAÇÃO FINANCEIRA	Divulgação Cultural - Brasília
ECONÔMICO-FINANCEIRA, SOCIAL E AMBIENTAL	SER O BANCO DE PRIMEIRO RELACIONAMENTO DA NOVA CLASSE MÉDIA	
	TER PACOTE DE VALOR ALINHADO AO MERCADO	Convênios de Serviços firmados com
	REDEFINIR A ATUAÇÃO DA CAIXA NO MERCADO INTERNACIONAL	
	LIDERAR O ACESSO A SERVIÇOS FINANCEIROS	Estoque de contas 023 ativas
	MAXIMIZAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL	Acerto da programação orçamentária VIPES
	SER O PRINCIPAL AGENTE FINANCEIRO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASILEIRO	Produtos analisados sob aspectos socioambientais nos roteiros padrões

Objetivo empresarial não contemplado com indicador do AvCAIXA.